



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA  
Curso de Administração - CADM

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA MARCENARIA *DREAMS* PROJETADOS**

LAÍS STEFANNY DA SILVA BRITO

JOÃO PESSOA  
Agosto/2019

LAÍS STEFANNY DA SILVA BRITO

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA MARCENARIA *DREAMS* PROJETADOS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

JOÃO PESSOA

Agosto/2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

B862d Brito, Lais Stefanny da Silva.

Diagnóstico financeiro da marcenaria Dreams Projetados  
/ Lais Stefanny da Silva Brito. - João Pessoa, 2019.  
43 f. : il.

Orientação: Prof Dr Rosivaldo de Lima Lucena.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Diagnóstico financeiro. 2. Controle financeiro. 3.  
Marcenaria. I. Prof Dr Rosivaldo de Lima Lucena. II.  
Título.

UFPB/CCSA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Laís Stefanny da Silva Brito

**Trabalho:** Diagnóstico financeiro da Marcenaria *Dreams* Projetados

**Área de Pesquisa:** Empreendedorismo

**Data de aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

---

Prof.º Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

---

Prof.º Moisés Araújo Almeida, Doutor

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar, ao Deus Soberano a quem eu sirvo, pois sem Ele eu não realizaria os meus sonhos. O meu coração está cheio de gratidão e amor a minha Vozinha, tão carinhosamente chamada de Vókika, cujo seu nome é Francisca Marques de Brito (*in memoriam*), não está fisicamente mais presente entre nós, mas que sempre acreditou em mim, a ela dedico minhas vitórias. Com saudades e amor verdadeiro. E a minha mãe, como uma grande genitora, que faz parte totalmente desta minha conquista, tendo sua participação importante e dando seu total apoio para a realização deste sonho. Ao meu padrasto Maciel, por sempre me apoiar e ajudar com recursos para a conclusão do curso, minha sincera gratidão. Agradeço também a minha irmã Larissa, por acredita em mim e que também acompanhou toda essa jornada. Agradeço aos meus familiares que sempre de alguma forma me apoiaram e torceram por mim. A todos meus amigos que conquistei na graduação e que me deram forças nos momentos difíceis do curso, me ajudando a não desistir.

E agradeço também ao meu querido Professor e orientador, Rosivaldo Lucena, sendo um exemplo de profissional e pessoa, prestativo e com uma sabedoria admirável, com palavras certas no momento certo, com incentivo e ajuda para a finalização deste sonho. Muito obrigada. Sempre serei grata a todos que fizeram parte desta etapa da minha vida.

*“O que adquire entendimento ama a sua alma;o que  
conserva a inteligência acha o bem. ”*

***Provérbios de Salomão***

BRITO, Laís Stefanny da Silva. **Diagnóstico financeiro da marcenaria *Dreams* Projetados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

## **RESUMO**

De acordo com o SEBRAE, a Paraíba, no ano de 2018, encerrou com 155.007 pequenos negócios registrados, deste total, 109.286 correspondem à micro-empresendedores individuais (MEIs). Reconhecendo essa importância para o mercado, este estudo realiza um diagnóstico financeiro de um micro-empresendedor, formalizado no ano de 2014, com sua atividade principal sendo no ramo de marcenaria, com o objetivo de demonstrar a necessidade de uma vida financeira empresarial equilibrada e de qualidade para a continuidade e desenvolvimento do negócio e também uma futura expansão. Para tal, na pesquisa bibliográfica foram apresentadas noções gerais sobre administração financeira, planejamento financeiro e técnicas financeiras. Assim desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva e de estudo de caso, utilizando o método de coleta de dados, com entrevista semiestruturada e análise de documentos. Os resultados confirmam que existe pouco conhecimento de gestão financeira aplicada na empresa, com ressalva de uma fragilidade no gerenciamento de suas finanças. Em conclusão, foram sugeridas ações para melhoria deste setor da empresa.

**Palavras – Chave:** Diagnóstico Financeiro. Controle Financeiro. Marcenaria.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>FCO</b>	Fluxo de Caixa Operacional
<b>MEI</b>	Micro Empreendedor Individual
<b>MDF</b>	<i>Medium-Density Fiberboard</i>
<b>MPE</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SRF</b>	Secretaria da Receita Federal



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Fatores contribuintes para sobrevivência/mortalidade .....	19
Quadro 2. Resultados da pesquisa .....	20
Quadro 3. Resultados da pesquisa .....	21
Quadro 4. Fluxo de caixa .....	34

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Balanço Patrimonial e Capital de Giro.....	17
Figura 2. Ponto de Equilíbrio .....	13
Figura 3. Gráfico Entradas e Saídas.....	24
Figura 4. Representação Gráfica de Custos Fixos .....	34
Figura 5. Representação Gráfica de Custos Variáveis.....	34
Figura 6. Representação Gráfica do Ponto de Equilíbrio.....	35
Figura 7. Receitas das Vendas das Modalidades.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	9
1.1 Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	13
2.1 Administração Financeira	13
2.2 Planejamento Financeiro	13
2.3 Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas	14
2.4 Instrumentos Básicos de Gestão Financeira	15
2.4.1 Administração de Caixa	15
2.4.2 Fluxo de Caixa	15
2.4.3 Controle de Custos e Despesas	16
2.4.4 Gestão do Capital de Giro	16
2.4.5 Margem de Contribuição	17
2.4.6 Ponto de Equilíbrio	18
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	24
3.1 Tipo de Pesquisa	24
3.2 Natureza da Pesquisa	24
3.3 Sujeito da Pesquisa	25
3.4 Nível da Análise	25
3.5 Estratégias para a Operacionalização da Pesquisa	25
3.5.1 Estudo de Caso com Metodologia de Pesquisa	25
3.5.2 Procedimentos da Pesquisa	26
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	27
4.1 Resultados da Pesquisa Referente ao Primeiro Objetivo Específico (Histórico e Caracterização da Empresa)	27
4.2 Resultados Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Verificar a Situação Financeira Atual da Empresa)	29

4.2.1 Planejamento Financeiro .....	29
4.2.2 Controle Financeiro .....	31
4.3 Resultados Referentes ao Terceiro Objetivo Específico (Levantar, Analisar e Organizar os Dados Financeiros da Empresa). .....	33
4.3.1 Cálculo Do Fluxo De Caixa.....	33
4.3.2 Ponto de Equilíbrio .....	21
4.4 Resultados Referentes ao Quarto Objetivo Específico (Propostas de Melhoramento Para o Controle Financeiro).....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho do setor financeiro de uma empresa é crucial, pois é nele que acontece a maioria das tomadas de decisões, sendo assim é essencial para o sucesso e sobrevivência da mesma. De acordo com o estudo sobre a sobrevivência das empresas no Brasil realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no ano de 2016, representando um crescimento para as empresas criadas em 2012, a taxa de sobrevivência no Brasil foi de 76,6%, em relação aos anos anteriores. É fundamental para a continuidade desse crescimento, o conhecimento de todos os aspectos financeiros da empresa.

Segundo Mercadante (2015) consultor do SEBRAE, problemas como a falta de planejamento e ferramentas de gestão adequadas são responsáveis por grande parte dos casos em que as empresas fecham. Para a contribuição da sobrevivência da empresa, Plagnol (2011) salienta que gerir recursos disponíveis de forma consciente, equilibrando receitas e despesas, controlando os gastos e poupando é importante para manutenção de uma boa situação financeira. A administração procura gerenciar os recursos disponíveis da empresa, com uma aplicação eficiente, dentre a variedade de recursos neste estudo vamos focar no financeiro.

### 1.1 Problema de Pesquisa

A atividade de marcenaria é muito antiga. O trabalho com madeira era conhecido como carpintaria, mas hoje é denominada marcenaria, que especificamente transforma a madeira e também o *Medium-DensityFiberboard*, placa de fibra de média densidade, mais conhecido como MDF, matéria-prima derivada da madeira. Apesar de ser uma atividade tão antiga, continua em permanência no mercado e sendo essencial principalmente no ramo de marcenaria utilitária nas áreas de ambientes residenciais, como, por exemplo, cozinhas, salas, quartos e diversas outras possibilidades nesta área. De uma forma singela, entendemos que enquanto houver pessoas em busca de espaços para se habitar e trabalhar também haverá a necessidade desta profissão. Podemos considerar como um ciclo, no setor de habitação e construção civil.

A Paraíba atingiu 3.996.496 habitantes no final do ano de 2018, de acordo com o estudo Projeção da População (Revisão; 2018). A região da Grande João Pessoa tem uma população estimada de 1.099.360 habitantes. Segundo estimativa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade de João Pessoa chega a 800.323 habitantes e permanece como município com maior população. O mercado de trabalho para o profissional de marcenaria é vasto, como por exemplo, a contratação de serviços não se resume apenas à ambientes residenciais, mas também a qualquer estabelecimento comercial, e também tem a possibilidade de abrir sua própria oficina, com isso certamente a formalização mais viável para o pequeno empreendedor por meio da opção do MEI – Micro-Empreendedor Individual.

Neste contexto, o propósito do presente trabalho é estudar o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão financeira da *Dreams* Projetados?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Diagnosticar a situação financeira da *Dreams* Marcenaria.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Compreender o negócio da marcenaria e suas características;
- Examinar sua situação financeira atual;
- Analisar e organizar os dados financeiros da empresa;
- Propor opções de melhoria na gestão financeira da empresa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A importância do tema é estabelecida de acordo com a necessidade das micro e pequenas empresas com o desequilíbrio na gestão financeira. De acordo com Azevedo e Leone (2011, p. 64), “a falta de planejamento e controle financeiro é uma das principais causas de extinção de micro e pequenas empresas no Brasil, até o segundo ano de sua constituição. Também existem estatísticas do IBGE (2013, 2014), que revelam um percentual

de 60% das empresas fecham com menos de cinco anos, período no qual deveria ser o contrário, aonde deveriam estar em processo de consolidação. A necessidade de progredir da empresa requer um planejamento financeiro, uma estratégia para auxílio do gestor na tomada de decisão em relação ao gerenciamento dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, administrativos e mercadológicos. Segundo Chiavenato (2014), o objetivo da gestão financeira é a maximização do lucro, ou seja, incrementar o valor de mercado do capital dos proprietários ou acionistas de uma empresa. Em toda empresa, uma boa decisão financeira aumenta o valor de mercado do capital de seus proprietários. Este autor continua afirmando que a Gestão Financeira procura tornar os recursos financeiros lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Assim, é a área responsável pela gestão dos recursos financeiros da empresa, proporcionando as condições que garantam o equilíbrio ótimo entre sua rentabilidade e liquidez.

Sobre as fraquezas, segundo Drucker (2001), as micros e pequenas empresas, geralmente administradas por familiares, enfrentam um problema no que diz respeito à sua gestão, pois utilizam regras próprias e que são diferentes quando comparadas a empresas administradas por profissionais. Essas regras precisam ser bem analisadas, pois, caso contrário, podem comprometer o desenvolvimento das empresas e até mesmo sua sobrevivência. Sendo assim, não tendo profissionais qualificados para a administração da maneira como precisam, acaba gerando um risco iminente. Segundo Fernandes, *et al.* (2010), outra dificuldade enfrentada por essas empresas é o empirismo na questão do planejamento, o que acaba fazendo com que elas não utilizem as ferramentas de planejamento estratégico de forma adequada para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva. Monteiro e Barbosa (2011) afirmam que os gestores das pequenas empresas têm preocupações exclusivas de curto prazo, o que compromete o desenvolvimento do empreendimento a longo prazo. Outra característica apontada por estes autores: é de que esses administradores baseiam suas decisões exclusivamente na experiência e na observação, deixando, todavia, de lado as decisões via modelo formal, o que demonstra a falta de preparo deles e compromete o futuro do negócio.

As micro e pequenas empresas também apresentam deficiências como pouca especialização nas áreas de gestão, economia, contabilidade e *marketing*, decorrentes da falta de experiência administrativa. Ainda, segundo Monteiro (2003), as habilidades necessárias para o planejamento estratégico dos gestores dos pequenos negócios geralmente são insuficientes, principalmente por esses gestores não possuírem uma formação adequada na área de atuação de suas empresas. Em geral, observa-se que há uma recorrência entre os

autores citados, que foram Monteiro (2003) e Fernandes *et al.* (2010) acerca da falta de habilidade dos gestores na gerência das micros e pequenas empresas, quer seja pela falta de qualificação técnica, ou seja, pela sobrecarga de tarefas, o que interrompem sua capacidade de trabalhar com maior eficiência na gestão financeira. Para a construção do diagnóstico financeiro foram coletadas as informações com o proprietário da empresa, sobre os dados financeiros, com o propósito de analisar e identificar as possíveis falhas da gestão financeira. Esse processo coopera com o desenvolvimento do diagnóstico financeiro. Considerando a necessidade das pequenas empresas no que se refere à gestão financeira, é de suma importância a realização do diagnóstico financeiro da empresa, para assim verificar os pontos de melhoria na sua gestão financeira, como também o seu potencial de crescimento, assim terá a oportunidade de elencar as ações necessárias para que a empresa obtenha resultados eficientes. Portanto, o estudo foi realizado na cidade de João Pessoa – PB, onde se localiza a oficina de marcenaria apresentada, com o intuito de contribuir com a sobrevivência da mesma, tendo o interesse em optar por esta marcenaria, pois é uma empresa que faz parte da minha família. Houve através do estudo um apanhado de conhecimentos e ferramentas para que sejam praticadas pelo gestor. No próximo capítulo será abordada a fundamentação teórica, que traz sustentação ao estudo realizado.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordaremos brevemente as teorias sobre Administração Financeira, planejamento financeiro, fluxo de caixa e ferramentas necessárias para uma gestão financeira eficiente, com isso será possível um conhecimento sobre o tema do trabalho.

### 2.1 Administração Financeira

Sabemos que as organizações são formadas por um conjunto de processos integrados, com um propósito de alcançar lucro. A seguir citaremos alguns processos, descritos no livro Gestão Financeira de CHIAVENATO, como criação de valor, *marketing*, vendas, entrega de valor e finanças. Na criação de valor vamos descobrir aquilo que as pessoas precisam ou querem para se encarregar da sua criação e entrega. No processo de *marketing* vai chamar a atenção e desenvolver a demanda para aquilo que criou. Em vendas o foco é transformar clientes potenciais em clientes pagantes. Na entrega de valor dar aos clientes o que prometeu e assegurar que eles estejam plenamente satisfeitos, e, em finanças gerar dinheiro suficiente para manter as operações e para que os esforços valham a pena.

Um dos papéis da administração financeira é a aplicação dos recursos de forma rentável e eficiente, para um desempenho desejado na empresa. Consideramos os recursos matérias, financeiros, humanos e de *marketing* os mais importantes, a falta de qualquer um desses recursos faz perder a potência da empresa. Sendo assim, a administração financeira dá o suporte para a manutenção dos outros recursos, pois esse recurso movimenta a empresa em todos os aspectos. A aplicabilidade em alcançar os recursos necessários e pela definição estratégica para a melhoria da eficiência dos recursos, considerando que podem ser de curto e longo prazo.

### 2.2 Planejamento Financeiro

O conjunto de sistemas do planejamento financeiro revela-o como uma ferramenta importante para a estratégia empresarial, que traz base para o crescimento e consolidação, contribuindo de modo significativo para a expansão da organização. Durante o processo de planejamento, os orçamentos são combinados e, em consequência, os fluxos de caixa da empresa são consolidados no orçamento de caixa. Se houver, um aumento nas vendas e levar a uma escassez na projeção de caixa, a administração pode antecipar quais as medidas que irá adotar para obter os recursos necessários com maior economia. Weston (2000) p.343.

Oliveira (2007) esclarece que o planejamento é uma metodologia gerencial que estabelece o caminho a ser seguido pela empresa, objetivando o grau de interação perfeito

com o ambiente, tendo consideração, a capacidade estrutural da organização para administrar coerentemente o processo de adequação a essa metodologia.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Podemos associar os itens ao processo de planejamento financeiro de forma estratégica, com levantamento de dados analisados para a execução da gestão financeira, que é considerada por alguns autores como um componente mais importante no desenvolvimento do planejamento financeiro. Isto posto, entendemos que quando falamos sobre gestão financeira, colocamos de que forma é composta e administrada a capacidade financeira, a curto e longo prazo da micro empresa estudada neste trabalho.

### **2.3 Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas**

“A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa” (LIZ, 2009). Segundo Braga *et al.* (2004), a falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que convivem as MPEs; por sua vez, este é um fator que limita os investimentos necessários para que essas empresas se desenvolvam ou, até mesmo, sobrevivam, assim a gestão financeira, deve ser diligentemente planejada, executada e avaliada. A gestão financeira baseia-se em certificar o objetivo de liquidez da empresa, que entendemos pela facilidade de transformar um ativo em dinheiro, para assim avaliar o quanto o fluxo de caixa é impactado pelas tomadas de decisões estratégicas, ou seja, tem como foco a análise e acompanhamento da entrada e saída dos recursos financeiros da empresa. O adequado desempenho da gestão financeira terá resultados promissores na conquista dos investimentos rentáveis ao mesmo tempo em que, gera lucros com o planejamento e decisões coerentes diante das receitas, custos e as despesas.

Mostra-se, portanto, a importância para as empresas de pequeno porte a necessidade de seus gestores, principalmente nos dias atuais, que são bastante competitivos, que busquem cada vez mais capacitação, informações sobre seu mercado de atuação, para se manter competitiva no mercado, com permanência e geração de lucros. Nesse seguimento, trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades na empresa levará uma contribuição para as decisões estratégicas, como por exemplo, carteira de investimentos, financiamentos de longo prazo e curto prazo, como também gestão do fluxo de caixa.

## **2.4 Instrumentos Básicos de Gestão Financeira**

### **2.4.1 Administração de Caixa**

A administração de caixa é necessária para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou categoria. O termo ‘caixa’ é compreendido na empresa, como aquele que aponta a todos os recursos investidos. De acordo com Assaf Neto e Lima (2014, p. 668), “a administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades de uma empresa”.

Coexistente na administração de caixa empresarial o fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros, isto é, das origens e das aplicações de caixa. Observamos que o fluxo de caixa vai desde o período em que a empresa faz um desembolso para adquirir estoque (matéria-prima) e também quando recebe o pagamento da venda ou serviço prestado. Segundo Gitman (2010), teremos fluxos de caixa convencionais e não convencionais, que respectivamente consiste em uma saída inicial, seguida de uma série de entradas e o não convencional existe uma saída inicial, seguida de uma série de entradas e saídas, isso compete ao administrador financeiro avaliar qual fluxo utilizar nos projetos da empresa.

### **2.4.2 Fluxo de Caixa**

A atenção com o fluxo de caixa não deve existir somente para grandes empresas, mas também nas pequenas e médias empresas. Para a continuação da empresa é importante ter uma gestão do fluxo de caixa, é fundamental no resultado de lucro, também para conseguir atingir seus objetivos de maneira apropriada. O fluxo de caixa operacional (FCO) é o resultado financeiro (no sentido estrito de caixa) produzido pelos ativos identificados diretamente com a atividade da empresa ASSAF NETO; SILVA, (2014). Por sua vez Salim *et al.* (2004, p. 172) conceituam: o fluxo de caixa é um instrumento que retrata todas as entradas e saídas no caixa da empresa, ou seja, receitas e despesas da empresa, classificadas conforme sejam direcionadas para operação, investimento ou financiamento associadas ao tempo, permitindo saber qual o volume de recursos empregados em cada uma dessas atividades num intervalo de tempo. Um resultado mostrado no fluxo de caixa é o saldo disponível no caixa da empresa, a cada dia, semana ou mês.

Um fluxo de caixa mal administrado é o que pode contribuir para as empresas fracassarem. Neste sentido, Sá (2008, p.4) afirma, "que a geração de caixa é mais importante do que a geração de lucro, já que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro, é a falta de

caixa". Para Seleme (2012) o demonstrativo de fluxo é considerado uma ferramenta essencial para o controle de entrada e saídas de dinheiro do caixa da empresa, isto é, serve para facilitar suas operações, verificando de forma adequada as receitas e despesas da organização. Determinar uma forma de administrar as entradas e saídas da empresa deverá ser prioridade para o sucesso financeiro da mesma, por isso a utilização de um sistema que atenda às necessidades básicas para ter um controle do fluxo de caixa confiável é tão considerável para que a empresa não acabe com problemas financeiros.

### **2.4.3 Controle de Custos e Despesas**

O conceito de custo são todos os gastos em bens e serviços, utilizados na produção de outros bens e serviços. Conceitualmente, despesas são os gastos em bens ou serviços utilizados, consumidos ou transferidos para se obter uma receita. Ainda, segundo Leone (2000, p. 21), “a visão gerencial dos custos completa-se no momento em que visualizamos custos na empresa como um centro processador de informações, que recebem dados, acumulados de forma, organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais”.

A boa gestão de custos nas empresas, de qualquer porte, é dependente e decorrente da tomada de decisão dos administradores financeiros, em priorizar na diminuição dos custos no gerenciamento da empresa.

### **2.4.4 Gestão do Capital de Giro**

Segundo Chiavenato (2014), capital é o valor líquido dos ativos da empresa. Considerado o recurso financeiro básico da empresa, pode ser de propriedade própria ou de terceiros. Quanto à classificação, são de dois tipos, capital fixo e capital de giro, que são nesta ordem constituídos pelos ativos imobilizados e por ativos circulantes. O capital de giro funciona em curto prazo, envolvendo basicamente as contas circulantes da empresa, que incluem os ativos e passivos circulantes. O objetivo é gerenciar estes ativos, que citaremos os considerados pelo autor, como os mais importantes, que são caixa, títulos e estoques e no passivo circulante, são duplicatas a pagar, títulos a pagar e despesas a pagar. Por sua vez, Assaf Neto (1995, p. 13) ressalta que “[...] uma administração inadequada de capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.” O autor continua ao dizer que:

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidade dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, crédito, produção, etc.

O nível de capital de giro disponível de uma empresa influencia diretamente a sua liquidez e rentabilidade (ASSAF NETO; SILVA, 1995). É importante considerar que a administração do capital de giro trata dos ativos e passivos de uma forma interligada, uma decisão correspondente ao ativo circulante irá afetar no passivo. Diante desse contexto, os administradores financeiros precisam formalizar estratégias operacionais, com uma atenção em relação ao capital de giro. Ver Figura 1: Balanço Patrimonial e Capital de Giro.

Figura 1. Balanço Patrimonial e Capital de Giro

<b>Ativo Circulante (AC)</b> Disponibilidades Valores a Receber Estoques	<b>Passivo Circulante (PC)</b> Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos
<b>Ativo Não Circulante</b> Investimentos Imobilizado	<b>Passivo Não Circulante</b>
	<b>Patrimônio Líquido</b> Capital Social Reservas de Lucros Ajustes de avaliação Patrimonial

Fonte: Assaf Neto e Silva (1995)

Na interpretação da Figura 1, resumimos o balanço patrimonial de uma empresa apresentando seus principais itens, para uma melhor compreensão do capital de giro. Nos itens de giro, que nos referimos aos recursos de curto prazo da empresa, são identificados no ativo circulante e passivo circulante, ou seja, no curto prazo. A visão da área financeira, basicamente, tem o foco na eficiência na gestão desses recursos, feito de forma da maximização de seus retornos e minimização de seus custos.

#### 2.4.5 Margem de Contribuição

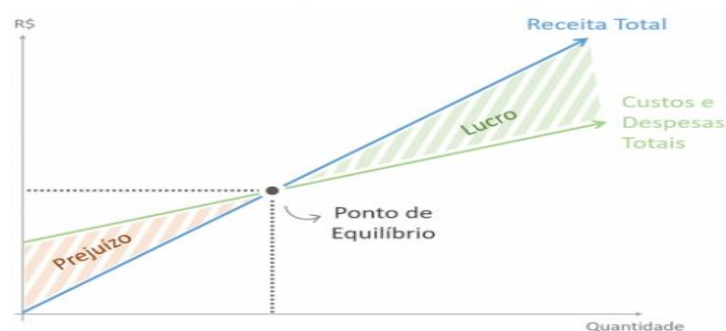
O termo Margem de Contribuição tem um significado igual ao termo Ganho Bruto sobre as Vendas. Isso indica para o empresário o quanto sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucro. Segundo o SEBRAE (2004), cálculo da margem

de contribuição será um complemento para o administrador financeiro, na prática de quanto ficará de receita no serviço prestado ou produto.

#### 2.4.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão financeira para identificar o volume mínimo de faturamento para não gerar prejuízos (SEBRAE, 2018). Martins (2000) considera ponto de equilíbrio quando ocorre a conjunção dos custos totais com as receitas totais, não havendo, desta forma, nem lucro e nem prejuízo. Conforme Hoji (2000, p. 316), ponto de equilíbrio é "quando a empresa está produzindo e comercializando a quantidade de produtos suficientes para cobrir, além dos custos e despesas variáveis, os custos e despesas fixas, ou seja, os custos e despesas totais". Segundo os autores citados, para uma empresa alcançar seu ponto de equilíbrio deverá ter um nível de produção e de vendas, ou receitas, que cubram seus custos.

Figura 2. Ponto de Equilíbrio



Fonte: SEBRAE (2018)

Assim fica evidenciado que a empresa obterá seu ponto de equilíbrio quando suas receitas totais se igualarem a seus custos e despesas totais (MARTINS, 2003). Esse fator é importante para analisar a viabilidade da empresa, e como adequar os preços no mercado.

Entre julho e agosto de 2016, o Sebrae realizou uma pesquisa com 2.006 empresas, criadas nos anos de 2011 e 2012. Feita por telefone, a pesquisa tinha o propósito de identificar os fatores que determinam a sobrevivência/mortalidade das empresas. As empresas foram classificadas como ativas/inativas conforme os registros disponíveis na Secretaria da Receita Federal. Como resultado, verificou-se que a sobrevivência (ou a mortalidade) do negócio resulta não apenas de um único fator tomado isoladamente, mas depende da combinação de um conjunto de fatores: os ‘fatores contribuintes’. Estes podem ser agrupados em conjuntos, como por exemplo, no Quadro 1. No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos para este trabalho.

Quadro 1. Fatores Contribuintes Para a Sobrevivência/Mortalidade de Empresas

- 
- Situação antes da abertura:
    - Tipo de ocupação do empresário;
    - Experiência no ramo;
    - Motivação para abrir o negócio.
  - Planejamento do negócio;
  - Gestão do negócio;
  - Capacitação dos donos em gestão empresarial

Fonte: SEBRAE (2016)

Quadro 2

FATORES CONTRIBUINTE		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Situação antes da abertura	Condição anterior do empresário*	MENOR proporção de desempregados (21%)	MAIOR proporção de desempregados (30%)
	Experiência anterior do empresário*	MAIOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	MENOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	Motivação para abrir o negócio*	MENOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%)	MAIOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (23%)
		MAIOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (59%)	MENOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (49%)
	Tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa**	11 meses	8 meses
Planejamento	Recursos*	MAIOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (39%)	MENOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (23%)

Fonte: SEBRAE (2016)

O Quadro 2 apresenta com mais detalhes algumas das principais variáveis que contribuem para a sobrevivência/mortalidade das empresas. Por esta tabela verifica-se que, entre as empresas que fecharam, há uma proporção maior de empresários que estavam desempregados antes de abrirem o negócio, que tinham pouca experiência no ramo, que abriram o negócio por necessidade e/ou exigência de cliente/fornecedor, que tiveram menos tempo para planejar o negócio, que não conseguiram negociar com fornecedores nem conseguiram empréstimos em bancos, que não aperfeiçoavam seus produtos/serviços, que não investiam na capacitação da mão-de-obra, que inovavam menos, que não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, que não diferenciavam seus produtos e que não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial. Por outro lado, entre as empresas que continuavam em atividade, havia uma menor proporção de desempregados e uma maior proporção de empresários com maior experiência no ramo, que abriram o negócio porque identificaram uma oportunidade e/ou que desejavam ter o próprio negócio, que tiveram mais tempo para planejar, que conseguiram negociar com fornecedores e obter



empréstimos em bancos, que aperfeiçoavam seus produtos/serviços, que investiam na capacitação da mão-de-obra, que inovavam mais, que faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, que diferenciavam seus produtos em relação ao mercado e que investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

Quadro 3

Gestão do negócio	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
	Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
Capacitação em gestão empresarial*	MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

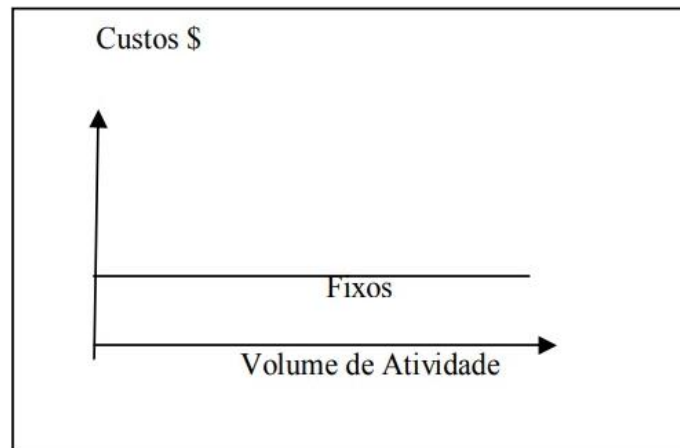
Fonte: SEBRAE (2016)

Este é o terceiro relatório do Sebrae com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos, elaborado a partir do processamento das bases de dados da Secretaria da Receita Federal - SRF.

### Ponto de Equilíbrio

De acordo com Martins (2006), em média, no cotidiano de uma empresa não é comum variações tão discrepantes em volume de produção, sendo assim podemos concluir que os custos fixos graficamente poderiam ser representados como segue:

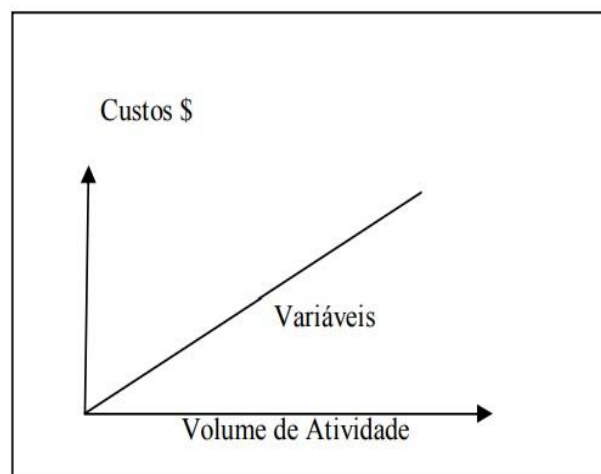
Figura 4. Representação gráfica de custos fixos



Fonte: Martins, (2006, p.255)

Ainda segundo o mesmo autor, para os custos variáveis obtemos um comportamento exatamente inverso, ou seja, os custos e as despesas variáveis acompanharão o volume de produção de maneira praticamente linear. Segue representação gráfica que a demonstração de forma básica.

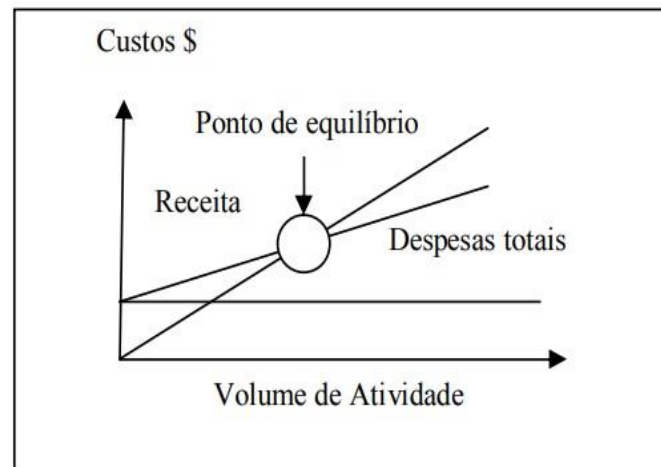
Figura 5. Representação gráfica de custos variáveis



Fonte: (Martins, 2006, p.255)

Conforme Martins (2006), levando em consideração as conclusões anteriores, poderíamos representar o total de custos e despesas da empresa, cruzando as informações de ambos os gráficos. Poderíamos também complementar estas informações com a reta que representa o valor total das receitas da empresa, figura 6.

Figura 6. Representação gráfica do ponto de equilíbrio



Fonte: MARTINS, (2006, p.258)

Na figura fica visível o momento de encontro entre a reta que representa o valor das despesas e a reta que representa o valor das receitas. A partir desse ponto a empresa está trabalhando com lucro, abaixo estará em prejuízo, um dos intuitos para este indicador. Ter conhecimento de quando foi atingido o ponto de equilíbrio traz uma vantagem para saber quais os valores das próximas retiradas, se necessário, e também para suas negociações com os clientes, saber quanto à empresa tem que faturar, para ao menos pagar as contas.

### **Cálculo do Ponto de Equilíbrio**

Com base na receita da marcenaria, que está em quantos móveis são realizados mensalmente, para calcular o ponto de equilíbrio utilizamos o *ticket* médio dos clientes, que é a média dos valores das receitas mensais da empresa. Calcularemos o *ticket* médio somando as receitas mensais e dividindo pelo número de clientes, cujo resultado é igual a R\$ 2.115,00 com a compreensão que, em média, cada cliente atendido, gera este valor de produto realizado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Oliveira *et al.* (2003) relacionam as seguintes etapas da elaboração do projeto de pesquisa: escolha do tema e delimitação do problema, justificativa do tema, objetivo geral e objetivo específico, formulação da hipótese de pesquisa, levantamento da bibliografia, o plano provisório da pesquisa, leitura e documentação e a construção lógica do trabalho.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

O trabalho foi desenvolvido com base nos métodos: qualitativo e quantitativo. Para Demo (2012, p. 8) “todo fenômeno qualitativo é dotado também e naturalmente de faces quantitativas e vice-versa”. Quanto à pesquisa qualitativa, Marconi e Lakatos (2017, p.32) afirmam que “o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”. Ou seja, por meio da abordagem qualitativa é considerado o caráter interpretativo dos dados levantados, buscando identificar e analisar de forma particular o comportamento de uma determinada situação. E quanto à pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p. 22) afirma que “pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Portanto, a pesquisa quantitativa tem ênfase de análise de dados, quantificando as informações coletadas durante a pesquisa.

Isto posto, será conferido no decorrer desse estudo, por meio do diagnóstico financeiro realizado na empresa *Dreams* Projetados – MEI no município de João Pessoa – PB, com a finalidade de identificar como acontece o gerenciamento financeiro da mesma, por meios de entrevistas, visitas técnicas, entrevistas e também com a utilização de planilhas financeiras, reconhecendo os pontos de melhoria e sugerindo soluções eficientes.

#### 3.2 Natureza da Pesquisa

Ao se referir à pesquisa exploratória, sabemos que se baseia no aprofundamento de conceitos introdutórios sobre determinado tema, auxiliando o esclarecimento sobre o mesmo. De acordo com Gil (2008, p. 28), as pesquisas explicativas “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Também este trabalho se enquadra no caráter descritivo, o mesmo autor fala que “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste

caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa”.Logo, o objetivo desta pesquisa foi realizar um diagnóstico financeiro a fim de verificar como se encontra o setor financeiro da empresa e propor melhorias para a mesma.

### **3.3 Sujeito da Pesquisa**

A amostra que participou dessa pesquisa de campo é composta pelo proprietário da marcenaria, o qual foi entrevistado com a finalidade de se obter as informações necessárias para pesquisa.

### **3.4 Nível da Análise**

Sendo o objetivo geral desta pesquisa analisar a situação da gestão financeira da marcenaria, no município de João Pessoa – PB, o nível da análise foi individual, sendo assim com o proprietário do negócio.

### **3.5 Estratégias para a Operacionalização da Pesquisa**

Tendo como principal finalidade o alcance dos objetivos definidos nesta pesquisa, os procedimentos que foram adotados são os seguintes:

#### **3.5.1 Estudo de Caso e Metodologia de Pesquisa**

Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não está claramente definido”.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

De acordo com Martins (2008), em um estudo de caso durante todo o decorrer da pesquisa as análises e as reflexões são a base, principalmente no momento do levantamento de dados, informações e evidências em que podem ser propostas algumas alterações ou correções naquele estudo. Ainda de acordo com Yin (2001, p. 112) “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”, pois, possibilita um contato mais objetivo e assim concede um conhecimento mais satisfatório em relação aos dados coletados.

E, além da entrevista, a análise de documentos também complementa num sentido de se apurar mais detalhes do objeto estudado, como afirma Godoy (1995, p. 67). Martins (2008, p. 10) ainda destaca que, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. O trabalho de campo – estudo do caso – deverá ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso. Incluirá a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o relatório do estudo.

Dessa forma, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi de natureza explicativa e descritiva, com as informações sendo determinadas, por parte do proprietário que é também o gestor da empresa. Para a realização da pesquisa, foi necessário utilizar como ferramenta, além da entrevista, análises de documentos, no qual as informações coletadas foram examinadas de forma qualitativa e quantitativa.

### **3.5.2 Procedimentos da Pesquisa**

Para a realização das etapas, o trabalho foi dividido em duas partes: com coleta de dados passados e entrevista para conhecer e verificar a gestão financeira da empresa. Desse modo, em primeiro foi realizada uma visita para execução da entrevista. A entrevista aplicada de forma semi-estruturada, com perguntas abertas, em que se quer identificar se existia a realização do planejamento financeiro e a administração da empresa, com isso teve inúmeros detalhes e características nos resultados, o que criou uma proximidade da realidade empresa. Na segunda etapa, foram coletados documentos que revelassem o fluxo de caixa, como por exemplo, notas fiscais, recibos e orçamentos, como não utiliza sistema de *software*, todo o material foi passado para uma planilha *Excel* que foi baixada no *site* do Sebrae, de fácil acesso e manuseio, sendo utilizada durante a pesquisa e que ficará à disposição da empresa, se caso desejar continuar utilizando. Portanto, no final do trabalho, foram sugeridas propostas de melhorias na gestão financeira da marcenaria.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será mostrado um cenário geral da marcenaria *Dreams* Projetados, bem como o diagnóstico financeiro da empresa, a partir da entrevista realizada com o proprietário, o estudo dos documentos disponibilizados e a utilização da planilha para compor os dados coletados que ajudarão na compreensão da pesquisa e uma proposta de melhorias no qual foram detectados os possíveis equívocos no gerenciamento financeiro.

### 4.1 Resultados da Pesquisa Referente ao Primeiro Objetivo Específico (Histórico e Caracterização da Empresa)

A empresa em análise é uma marcenaria cujo nome fantasia é *Dreams* Projetados com especialidade em móveis projetados com a matéria prima derivada da madeira o MDF - *Medium-Density Fiberboard*, placa de fibra de média densidade. Localizada na cidade de João Pessoa – PB, com início no ano de 2014 e sua formalização de CNPJ, na categoria MEI - Microempreendedor Individual do Simples Nacional. Na sua trajetória construiu e consolidou sua carteira de clientes, até os dias atuais se mantém com um funcionário, às vezes se faz necessário a contratação de mais um por solicitação de demanda. Atualmente fazem parte de suas instalações, duas máquinas de corte com bancada, serra de esquadria e uma lixadeira, funcionando com sua capacidade de produção em dois turnos. A missão da marcenaria *Dreams* Projetados é “Ser fabricante de móveis planejados com excelência no resultado do produto, valorizando o cliente, o meio ambiente e contribuindo para proporcionar a realização dos sonhos de seus clientes”.

O proprietário fundador da marcenaria é graduado em Educação Física, mas que utiliza sua formação acadêmica como *hobby*, mesmo como profissão marceneiro, com uma experiência de 15 anos na área, com seu nome consolidado através de sua carteira de clientes já estabelecida na cidade de João Pessoa – PB. Tendo uma experiência empírica na questão do planejamento financeiro da empresa, como já citado pelos autores Fernandes *et al.* (2010), o que acaba gerando é o não uso de ferramentas gerenciais, dificultando no planejamento financeiro, acontecendo de forma inadequada. Monteiro e Barbosa (2011) afirmam que os gestores das pequenas empresas têm preocupações exclusivas de curto prazo, o que compromete o desenvolvimento da empresa em longo prazo. Outra observação feita por estes autores é que esses tipos de administradores baseiam suas decisões exclusivamente na experiência e na observação, deixando de analisar de forma analítica a situação, colocando a empresa em um possível risco de um retorno com prejuízo.

Em confronto com a teoria e prática, observamos também que na realização do fluxo de caixa no cotidiano do microempreendedor, é bem diferente da teoria, pois por falta de uma interpretação correta sobre o fluxo de caixa, o mesmo não é realizado conforme os autores Assaf Neto e Lima (2014) descrevem uma das funções da realização de um fluxo de caixa com eficiência, é a manutenção de uma liquidez imediata necessária para resistir os consumos das atividades da empresa. Segundo Gitman (2010), teremos fluxos de caixa convencionais e não convencionas, em consideração que na prática este método não é utilizado, não tendo uma análise de como será o fluxo de caixa para cada projeto realizado, conhecer e estabelecer que tipo de caixa seja utilizado é importante para saber o momento que a empresa terá o retorno do lucro, quando não é realizado de forma eficaz, poderá ocasionar em uma perda que não terá uma prevenção para a empresa.

### **Estrutura Organizacional**

A empresa, atualmente, não possui estrutura organizacional formalizada, apenas tem o proprietário como responsável por todas as atividades administrativas e um assistente de marcenaria na mão-de-obra.

### **Serviços Oferecidos**

Fabricação de móveis sob medida, de todos os tipos, tais como: cozinhas, armários embutidos, móveis comerciais e também residenciais, executando projetos elaborados por arquitetos, como também se o cliente solicitar é oferecido pelo proprietário sem custos e o orçamento também não é cobrado ao cliente.

### **Mercado**

O segmento de marcenaria na Paraíba é forte, conforme a Federação das Indústrias do Estado (FIEP – PB), o setor moveleiro no Estado reúne cerca de 300 empresas formais que geram cerca de dois mil empregos, conforme dados de 2018. Além disso, segundo a Receita Federal, a Paraíba tem outros 1.155 pequenos negócios que atuam na fabricação de móveis, com predominância em madeira, totalizam em 930, e de montagem 225. E este segmento continua em expansão no Estado, contribuindo com o crescimento da economia. Encontra-se nestes dados a marcenaria, com uma credibilidade em relação a sua entrega nos prazos com excelência dos produtos e serviços oferecidos ao cliente.



## **Administrativo-Financeiro**

A marcenaria não possui funcionário administrativo, sendo assim, o proprietário é responsável pela parte financeira da empresa, tendo de acréscimo as suas atividades gerenciais, como por exemplo, controlar, organizar e planejar o fluxo de caixa. Sendo feito manualmente por suas anotações particulares e aplicativo do banco. Todas as decisões tanto operacionais e quanto estratégicas são realizadas pelo mesmo sem consultar o funcionário, que fica específico na parte da produção/mão-de-obra.

### **4.2 Resultados Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Verificar a Situação Financeira Atual da Empresa)**

Mediante os dados coletados na entrevista realizada com o proprietário/gestor, junto com a análise documental disponibilizada para a pesquisa, foi elaborado um levantamento de como é exercida a gestão financeira da marcenaria. A entrevista foi dividida em duas etapas: planejamento e controle financeiro, objetivando conhecer o detalhamento da prática destas atividades.

#### **4.2.1 Planejamento Financeiro**

Ao ser perguntado sobre a existência de um planejamento financeiro, o proprietário/gestor contou que isto é feito de forma simplista, básica, ou seja, somente com registros manuais de receitas e despesas, para uma programação de curto prazo, não tendo metas para alcançar em longo prazo. Ademais não é estabelecido nenhum período para ocorrer um levantamento sobre as finanças, de forma que só é percebido quando está próximo da empresa ficar no “vermelho”. Por consequência, sem este planejamento em longo prazo, a tomada de decisão é afetada. Segundo Gitman (2004), os planos financeiros e orçamentários são os principais fatores que ajudam a estabelecer um roteiro para atingir os objetivos da empresa, pois reflete em todos os setores, funcionando como mecanismo de controle para as demais atividades, o autor continua afirmando que é necessário que haja inicialmente um planejamento de longo prazo com estabelecimento de estratégias para assim chegar a um planejamento financeiro de curto prazo mais detalhado em relação ao orçamento, conforme Gitman (2001).

Referente à administração do caixa, o proprietário informou que acontece de finalizar o dia, ou mês no negativo, pois geralmente os clientes atrasam o pagamento, sendo feito o acompanhamento do caixa diariamente, pelo menos uma vez ao dia. Assim tem um mínimo

conhecimento de quanto foi retirado do caixa ou de entrada feita no dia, mas não ocorre nenhum registro formal das movimentações. Foi percebido que não é contabilizada a retirada pessoal (pró-labore) mensal, mas acontece de forma aleatória, sendo constatado que não existe separação do caixa da empresa para o caixa pessoal.

De acordo com o proprietário, foi dito sobre o período anual, o comportamento dos clientes sobre a demanda, geralmente acontece uma oscilação no primeiro trimestre, sendo típico já esperado, essa sazonalidade, tendo está noção mediante da observação dos anos seguintes e seu conhecimento empírico, não tendo informações que especificam o conhecimento baseado em dados. Quando questionado sobre se havia conhecimento sobre o ponto de equilíbrio, o proprietário informou que não tem conhecimento sobre as ferramentas da gestão financeira, sabendo apenas o que aprendeu com sua vivência e que sua pretensão é aumentar, expandir sua carteira de cliente. Podemos interpretar como uma situação problemática, pela situação que a gestão da empresa apresenta sobre o conhecimento teórico de administração e suas ferramentas, que é fundamental para saber o mínimo de faturamento que a empresa precisa operar, conforme Silva (2009).

Em relação à formação de preço de venda, quando questionado de como é formado, o mesmo relatou que realizava basicamente de acordo como aprendeu ao longo dos anos e trabalho com o seu primeiro patrão, em outra marcenaria, baseado também no preço da matéria-prima atual, no qual a correção dos valores dos produtos e serviços são formados e atualizados de acordo com o mercado. Martins (2003) destaca a importância de conhecer que o cálculo da margem de contribuição auxiliará na identificação de qual produto trará uma maior rentabilidade. No aspecto relacionado à gestão do capital de giro, foi analisado que o proprietário é ponderado em relação aos custos da marcenaria, o que assegura o pagamento dos custos fixos da empresa, tendo o mesmo essa preocupação, mas em contra-partida não se obtém nenhum recurso para a manutenção de máquinas por exemplo, ou para compras de novas máquinas. O mesmo afirmou que não tem pretensão de recorrer a empréstimos e que tem aversão a esse recurso, fazendo sempre o possível para cumprir seus compromissos no prazo determinado. Desse modo, a empresa possui uma gestão de capital de giro, porém de forma limitada, mantendo apenas o necessário para funcionar. Percebemos que existe uma necessidade de um planejamento do capital de giro. Silva (2009) corrobora afirmando que uma ineficiência no gerenciamento do capital do giro da empresa acaba levando a mesma a uma situação de insolvência

#### 4.2.2 Controle Financeiro

Observamos como é feito o controle financeiro: Todo o controle é realizado com anotações em sua agenda particular, desse modo, percebeu-se a necessidade de um controle financeiro eficiente. Foi sugerido para iniciar uma planilha no *Excel*, como também foram indicados alguns modelos ao proprietário, o mesmo se prontificou em utilizar, para assim ter um melhor controle e planejamento das movimentações financeiras. A planilha deverá conter informações diárias e mensais, a depender do surgimento da demanda. Atualmente o proprietário é e continuará sendo o responsável desta área, também foi questionado se teria intenção de colocar um gestor para um acompanhamento ou consultoria financeira, no qual foi dito que poderá ser futuramente, mas sem prazo definido. Enquanto a forma de pagamento vai depender do cliente, se o mesmo já for indicado por outros clientes, aumentará suas possibilidades de pagamento, como também passa pela avaliação do gestor, a melhor forma que o mesmo julgar na ocasião. Sendo aceito, cartão de crédito, à vista ou cheque, com preferência à vista. Geralmente é proposto, uma entrada e a segunda parcela na entrega do produto. Neste exemplo a forma da entrada poderá ser negociada de acordo com os critérios do proprietário. Quando o questionamos sobre o acompanhamento dos pagamentos, foi dito que é feito aleatoriamente, da mesma forma sobre a cobrança em relação aos clientes que ficam em atraso, diante disso não é cobrado nenhum juros, gerando algumas pendências de recebimento dos clientes, inclusive o proprietário informou que estava com uma lista de clientes que eram devedores, mas que preferia esperar ou perguntar de forma amigável e cordial pelas redes sociais, a exemplo do *WhatsApp* que é o mais utilizado ou ligações quando necessário.

Conforme foi relatado pelo proprietário, no seu entendimento não existe a necessidade de obter um sistema para a gestão financeira da empresa. Cardeal (2006) confirma que é fundamental a utilização de ferramentas de controle para empresa ter sucesso. No assunto sobre conhecimento dos custos da empresa, o proprietário informou que tem ciência dos seus custos em relação à empresa, porém não utiliza nenhuma ferramenta. Quando é necessário se faz uso do seu caderno de anotações, tanto para realizar o escopo dos orçamentos como também seus cálculos. No momento em que foi questionado sobre a diferenciação entre custos e despesas o mesmo respondeu que no seu entendimento, custo seria algo que poderia ter retorno e despesa não e que não tinha uma diferença considerável. Assaf Neto (2008) alerta que é necessário saber a diferenciação entre custos e despesas, de acordo com o volume das atividades presentes na empresa.

Referente à utilização da ferramenta de fluxo de caixa para organização das finanças, o proprietário informou que nunca havia utilizado, nem pensando sobre um sistema para utilizar. Silva (2009) destaca o fluxo de caixa como o instrumento mais primordial dentro de um controle financeiro, visto que o mesmo vai estabelecer uma visão geral das receitas, das saídas, dos custos, permitindo toda uma programação das finanças das empresas.

No que se refere à inadimplência dos clientes, quando questionado se tinha algum controle, o mesmo respondeu que também era feito no seu caderno de anotações, e que tinha muitos clientes lhe devendo. Visto que não se tem um controle efetivo das inadimplências, causando uma morosidade em receber do cliente, o mesmo também confessou que não se sente à vontade para cobrar, dificilmente faz isso, o que acaba deixando o cliente bem à vontade para efetuar o pagamento e quando o faz, não tem juros. Portanto, se fosse utilizado um sistema para o controle de fluxo de caixa, teria mais facilidade até para controle dos clientes inadimplentes, se posicionando em relação ao cliente, para as próximas demanda do mesmo.

### 4.3 Resultados Referentes ao Terceiro Objetivo Específico (Levantar, analisar e Organizar os Dados Financeiros da Empresa).

#### 4.3.1 Cálculo do Fluxo de Caixa

Por intermédio das informações e dados coletados das anotações do proprietário, com a ajuda do mesmo, foi possível criar uma planilha no *Excel* para fazer o levantamento das entradas e saídas dos meses de julho de 2018 até julho de 2019 e também o fluxo de caixa, para se ter uma base de como está a situação financeira mediante a análise dos dados. No Quadro 4 é demonstrada a compilação das receitas, ou seja, as entradas e subtraindo todas as despesas de cada mês, criando um fluxo de caixa.

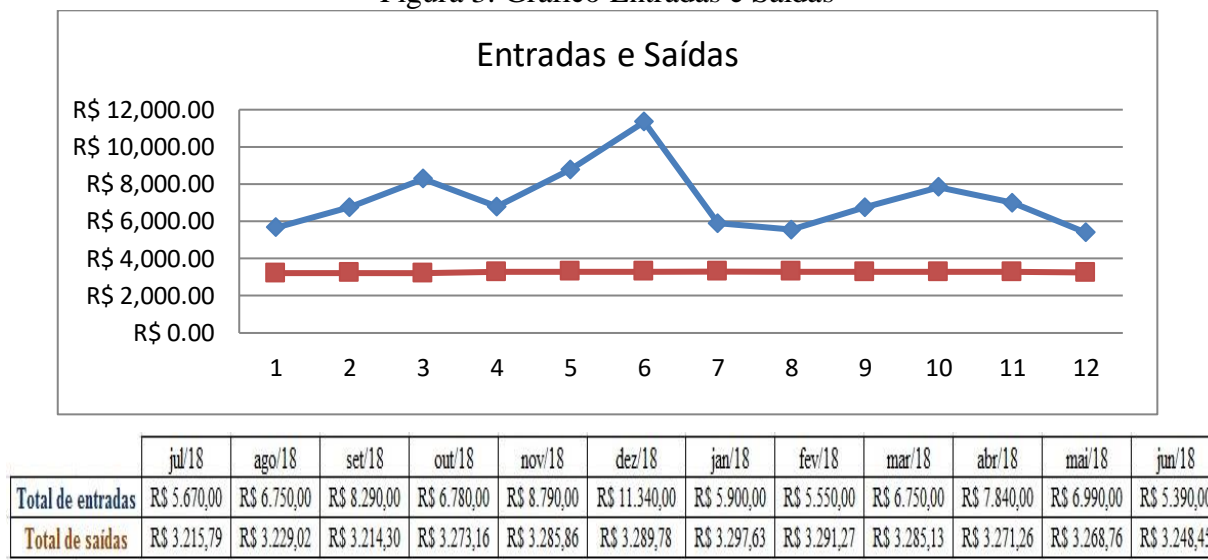
Quadro 4. Fluxo de Caixa

Empresa:	Dreams Projetados												
Mês / Ano	julho/ 2018	agosto/2018	setembro/2018	outubro/2018	novembro/2018	dezembro/2018	janeiro/2019	fevereiro/2019	março/2019	abril/2019	maio/2019	junho/2019	julho/2019
Saldo inicial	RS -	RS 2.454,21	RS 5.975,19	RS 11.050,89	RS 14.557,73	RS 20.061,87	RS 28.112,09	RS 30.714,46	RS 32.973,19	RS 36.438,06	RS 41.006,80	RS 44.728,04	RS 46.869,59
Entradas (dinheiro, cartão, cheque)	RS 5.670,00	RS 6.750,00	RS 8.290,00	RS 6.780,00	RS 8.790,00	RS 11.340,00	RS 5.900,00	RS 5.550,00	RS 6.750,00	RS 7.840,00	RS 6.990,00	RS 5.390,00	RS 6.890,00
Total de entradas	RS 5.670,00	RS 6.750,00	RS 8.290,00	RS 6.780,00	RS 8.790,00	RS 11.340,00	RS 5.900,00	RS 5.550,00	RS 6.750,00	RS 7.840,00	RS 6.990,00	RS 5.390,00	RS 6.890,00
Salário do funcionário	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00	RS 1.600,00
Água	RS 87,00	RS 92,56	RS 78,88	RS 85,33	RS 93,98	RS 97,67	RS 96,75	RS 94,57	RS 89,45	RS 86,34	RS 88,54	RS 79,90	RS 80,52
Energia	RS 242,89	RS 250,56	RS 249,52	RS 251,93	RS 255,98	RS 256,21	RS 264,98	RS 260,80	RS 259,78	RS 249,02	RS 244,32	RS 232,65	RS 220,44
Limpeza	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00
Internet	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00
Combustível	RS 450,00	RS 450,00	RS 450,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00	RS 500,00
Frete	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00	RS 280,00
DAS MEI	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90	RS 55,90
Suprimentos	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00
Outros	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00
Total de saída	RS 3.215,79	RS 3.229,02	RS 3.214,30	RS 3.273,16	RS 3.285,86	RS 3.289,78	RS 3.297,63	RS 3.291,27	RS 3.285,13	RS 3.271,26	RS 3.268,76	RS 3.248,45	RS 3.236,86
Saldo operacional (entrada - saídas)	RS 2.454,21	RS 3.520,98	RS 5.075,70	RS 3.506,84	RS 5.504,14	RS 8.050,22	RS 2.602,37	RS 2.258,73	RS 3.464,87	RS 4.568,74	RS 3.721,24	RS 2.141,55	RS 3.653,14
Saldo Acumulado (Saldo Operacional + Saldo Inicial)	RS 2.454,21	RS 5.975,19	RS 11.050,89	RS 14.557,73	RS 20.061,87	RS 28.112,09	RS 30.714,46	RS 32.973,19	RS 36.438,06	RS 41.006,80	RS 44.728,04	RS 46.869,59	RS 50.522,73

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Demonstração em gráfico, buscando uma melhor visualização e entendimento do comportamento das entradas e saídas do período de um ano, que foram analisados, tem-se a figura 3.

Figura 3. Gráfico Entradas e Saídas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A composição da receita, ou seja, as entradas da marcenaria referem-se aos pagamentos dos clientes. É perceptível que as entradas oscilam de um mês para o outro, devido à sazonalidade no número de pedidos dos clientes e pelo fato que a marcenaria usa a forma de pagamento principal uma entrada de 50% e após a entrega os outros 50%, isso quando é acordado com o cliente, mas trabalha também com outras opções de pagamento, a depender do cliente, podendo ocasionar um atraso nos demais pagamentos, com isso gera uma incerteza quanto ao dia certo do recebimento. Foi observado um aumento das receitas considerável a partir do mês de novembro, e a explicação do proprietário foi que geralmente são os melhores meses, que estão próximos ao final do ano, mas após esse período a tendência é diminuir, com a chegada do ano seguinte. Dessa forma é fundamental que se tenha um controle financeiro, já para estar preparado com a baixa da demanda, assim terá como administrar melhor seus recursos neste período.

Em relação à saída de dinheiro, ainda que o proprietário afirme que está ciente de todas as suas despesas, mas não registra mensalmente, formalmente, por exemplo, com sistemas ou planilhas, mas o faz no seu caderno de anotações. Os dados foram reunidos de acordo com as anotações citadas pelo proprietário e também pelo que o mesmo informou sobre a situação financeira. Constata-se que o maior gasto está relacionado ao salário do

funcionário, que no momento consta apenas um, notando-se que o gasto do dinheiro com a despesa está mais relacionado ao salário, logo em seguida percebemos que a energia e água e os demais gastos são mais estáveis e com valores viáveis para manter, o que também permite uma facilidade no controle financeiro.

Ao examinar o saldo operacional, é possível identificar que a marcenaria atualmente tem dinheiro em caixa e que seus fluxos de caixa são positivos, contudo é importante ressaltar que atualmente o proprietário não definiu um valor de retirada de pró-labore e afirma que realiza retirada sem manter uma definição mínima de quanto deve permanecer em caixa, sem estipular uma reserva de capital de giro, salientamos que as contas bancárias são as mesmas, tanto para empresa como para o proprietário. Isso poderá acarretar em uma incerteza na estabilidade de caixa, caso ocorra uma necessidade inesperada de retirada do caixa, não terá como suprir de imediato. Conforme menciona Silva (2009), em negócios com sazonalidade o capital de giro sazonal é utilizado para as necessidades adicionais dos períodos que ocorrem essa baixa, por isso a importância de gerenciar esse planejamento e controle do capital de giro.

Ressaltamos que a marcenaria não disponibiliza estoque, permanecendo apenas uma quantidade pequena de matéria-prima (MDF) e acessória de montagem dos móveis, que são eventuais sobras de serviços. Evitando comprar material desnecessário, para manter um estoque de giro rápido. Conforme o proprietário explicou, é mais viável trabalhar com a compra do material para cada pedido individual, existem também situações que o próprio cliente solicita comprar o material. Foi questionado se era realizado um controle de estoque, mesmo que seja pequeno, mas como dito, não é realizado, contudo foi sugerido um modelo de planilha no *Excel* para o mesmo.

### Calculo do ponto de equilíbrio

Como a receita da marcenaria está baseada na venda e fabricação de móveis projetados, para o cálculo do ponto de equilíbrio foi necessário realizar uma tabela com preços sugeridos de venda. A seguir receitas das vendas dos produtos da marcenaria.

Figura 7. Receitas das Vendas das Modalidades

Produto	Qtd vendida/ mês	Média de preço unitário	Receita mensal
Guarda-roupa	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Armário de cozinha	3	R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00
Painel de TV	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Armário de banheiro	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Mesa de escritório	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Escrivaninha	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Com isso calcularemos o ponto de equilíbrio, utilizando o valor total dos custos fixos da marcenaria, que estão na figura 4 a seguir:

Despesa fixa	Valor (R\$)
Salário do funcionário	R\$ 1.600,00
Água	R\$ 87,00
Energia	R\$ 242,89
Limpeza	R\$ 150,00
Internet	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 450,00
Frete	R\$ 280,00
DAS MEI	R\$ 55,90
Suprimentos	R\$ 100,00
Outros	R\$ 150,00

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Sendo assim, calcularemos o ponto de equilíbrio dividindo o total dos custos fixos pelo valor do *ticket* médio com o resultado de 02 clientes como quantidade mínima para tornar as receitas iguais às despesas. Esse simples cálculo é importante, pois contribui para a empresa ter conhecimento da quantidade mínima de clientes e valores para cobrir todas as



suas despesas. Guimarães Neto (2012) afirma que além do ponto de equilíbrio mostrar o ponto mínimo de faturamento, auxiliará também no processo de planejamento sobre suas receitas.

#### **4.4 Resultados Referentes ao Quarto Objetivo Específico (Propostas de Melhoramento Para o Controle Financeiro).**

Baseado nos resultados obtidos com o diagnóstico, e diante da situação do setor financeiro da marcenaria e seu gerenciamento com falhas no planejamento e controle, seguem algumas sugestões que pretendem contribuir para o crescimento e desenvolvimento da mesma. Em relação ao planejamento financeiro, é importante que o proprietário estabeleça, a princípio, um período semestral ou anual e defina suas metas, assim ficará evidenciado o que a empresa quer alcançar, a fim de criar atitudes que atinjam as mesmas. O planejamento financeiro estruturado servirá como um norte para se atingir os objetivos traçados, conforme Ross *et al* (2013).

O ideal é que o proprietário busque realizar alguns cursos que viabilizem o seu conhecimento sobre finanças, como foi identificada uma carência de conhecimento e aplicação da gestão financeira, para que assim produzam tomadas de decisões assertivas, baseadas em informações concretas, assim ocorrerá uma gestão segura. Como corroboram Ross *et al.* (2013) que o gestor necessita ter um conhecimento e discernimento sobre finanças, pelo fato de ser um tomador de decisões.

É importante ter um registro das entradas e saídas de caixa, de forma segura e organizada, e para isso é necessário utilizar uma ferramenta de fluxo de caixa é fundamental que tenha um acompanhamento diário das contas, de forma organizada. O fluxo de caixa oferece um conjunto de informações que ajudará na tomada de decisões, auxilia também no planejamento precedente aos meses de sazonalidade, terá uma observação melhor dos custos mensais da empresa, conhecerá se as entradas que a empresa está apurando será suficiente para saldar suas dívidas e até mesmo a retirada do pró-labore, ou seja, uma possibilidade de estruturar toda a situação financeira da empresa. É fundamental este acompanhamento, que da condição de gerenciar a sobrevivência da empresa, para posterior lucro. No tocante ao uso de um sistema ou *software* de fluxo de caixa, é considerado por agilizar e organizar melhor as informações, mas como não se utiliza na empresa no momento, foi sugerido e disponibilizado modelo de planilhas no *Excel* para uma adaptação do aprimoramento da gestão financeira da empresa. Como corrobora Souza (2013), o fluxo de caixa retrata a situação financeira de

forma detalhada o que auxilia numa tomada de decisão de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa.

Recomenda-se, em relação ao conhecimento sobre a margem de lucro, que a empresa comece uma análise dos custos, tanto da matéria prima como de seu serviço prestado, dessa forma estará diminuindo os custos e identificando o quanto fica de lucro para a empresa.

É indispensável que exista uma definição de um pró-labore mensal, assim o proprietário poderá se organizar é necessário o mesmo saber de quanto precisa para suprir suas necessidades e também saber se está de acordo com o faturamento da sua empresa. Dessa forma seria possível incluir no fluxo de caixa, que auxiliaria em identificar quanto ficaria realmente disponível para investimentos e expansão.

Com fundamento nas sugestões colocadas, fica evidente que a empresa necessita de um planejamento e controle financeiro mais exigente para que os pontos de melhoria sejam reduzidos e a marcenaria se consolide com lucratividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral diagnosticar a situação financeira da marcenaria *Dreams* Projetados, descobrir suas problemáticas e propor ações para melhoria da sua gestão financeira. Para o primeiro objetivo específico, que o seu foco foi conhecer o negócio e suas características pode-se identificar que é uma empresa resistente no mercado em que está inserida, na cidade de João Pessoa – PB, que tem a prestação de serviços de móveis projetados e com excelência no comprometimento ao cliente, buscando assim ser um diferencial no seu segmento de mercado.

Na questão do segundo objetivo específico, que buscou investigar a situação financeira atual da empresa, com isso foi identificado uma carência de gestão financeira, que acarreta uma preocupação, pela sua ausência de planejamento, controle e acompanhamento dos fluxos financeiros no cotidiano da empresa, também foi notado uma ausência de prática e conhecimento em finanças empresarial, além disso, não se utiliza nenhuma ferramenta de administração básica no controle financeiro, ocasionando numa desorganização na parte financeira da empresa.

Em relação ao terceiro objetivo específico, procurou levantar, organizar e analisar alguns dados financeiros da empresa, com o fluxo de caixa e o cálculo do ponto de equilíbrio, onde ficou demonstrado através da análise dos números levantados, identificamos a saúde financeira da marcenaria, no período de levantamento referente há doze meses e qual seria o ponto mínimo de vendas que a marcenaria deveria realizar para cumprir seus custos e despesas.

Na última parte do estudo, o objetivo foi apresentar sugestões de melhorias, nos pontos encontrados com deficiência durante o diagnóstico, pode-se sugerir algumas orientações em relação à gestão financeira da empresa, planejamento e para gerenciamento com a ferramenta do fluxo de caixa. Então, isto posto, os pontos de melhoria e as propostas de ações para a mudança da gestão financeira da marcenaria foram demonstrados.

O estudo teve por limitações em relação à falta de organização do proprietário com a parte financeira, foi verificado que suas contas ainda não foram divididas, constando só a pessoa física. Por fim, após ter demonstrado o estudo de um cenário problemático este estudo teve a intenção de provocar o proprietário para as necessidades de gestão financeira.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. Ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre, César Augusto Tibúrcio Silva. **Administração do capital de giro** – 4. Ed. – São Paulo, Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. – 3. Ed. – Barueri, São Paulo, Manole, 2014.
- CARDEAL, Josemeire. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA**. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) Universidade Salvador, 2006. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/3>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel. 2001.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 5. Ed. Campinas, Papirus, 2012.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FERNANDES Filho, O., Nascimento, J.P.B., Borges, G.F., Soares, K.G.R., Moraes, A.F.O., & Teixeira, E. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas-MG**. VII *SEGeT* – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. - São Paulo, Atlas, 2008.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10 Ed. São Paulo, Addison Wesley, 2004.
- GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análises de custos**. Curitiba: IESDE BRASIL S. A, 2012.
- JORNAL DA PARAÍBA. Disponível em: <http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/paraiba-fecha-2018-com-155-mil-pequenos-negocios-registrados.html>. Acesso em: 17 ago. 2019.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia Científica**, 7, Ed. Atlas, 2017.
- LIZ, Patrícia. **A importância da administração financeira da empresa**. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>. Acesso em: 03 ago. 2019.
- LEONE, George. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTEIRO, J.M., & Barbosa, J.D. **Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. *Revista da Micro e Pequena Empresa* – FACCAMP. São Paulo, 2011.

MONTEIRO, A.A.S.M. *Fluxos de caixa e capital de giro: uma adaptação do modelo de Fleuriet*. In: **Seminário de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo. 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações; Ribeirão Preto Vol. 2, Ed. 2, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 Ed. São Paulo. Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Atlas, 2007.

ROSS, Stephen A., Westerfield, RANDOLPH W. Jordan, Bradford D., Lamb, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**, 9 Ed. AMGH, 2013.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO IMED. Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950/1370> Acesso em: 20 ago. 2019.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria** - 2. Ed. São Paulo, Altas, 2008.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/cai/23!/4/4@0.00:28.8>. Acesso em: 16 ago. 2019.

SILVA, Edson Cordeiro da, 1950 - **Como administrar o fluxo de caixa das empresas : guia de sobrevivência empresarial**, Edson Cordeiro da Silva. – 10. Ed. – São Paulo, Atlas, 2018.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2019.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2019.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/E809A7FF3D9553E90325714700620C06/\\$File/NT00031FEA.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E809A7FF3D9553E90325714700620C06/$File/NT00031FEA.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/planilhas-de-gestao-financeira,5d4049fe44fe6610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 ago. 2019.

SELEME, L. D. B. **Finanças Sem Complicação**. 1. Ed. Paraná, Editora Intersaberes. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

#### **ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA DIAGNÓSTICO FINANCEIRO**

##### **ASPECTO LEGAL**

1. Qual é atividade do seu negócio?
2. Você é formalizado? Há quanto tempo?
3. Qual é o porte da sua empresa?
4. Qual o sistema de tributação usado pela empresa (como SIMPLES, lucro resumido etc.)?

##### **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

5. A empresa possui um planejamento financeiro?
6. Quem realiza a administração do caixa da empresa?
7. Existe uma análise das oscilações dos pedidos – sazonalidade?
8. A empresa conhece o seu ponto de equilíbrio?
9. Você sabe quanto cada móvel projetado contribui para o faturamento da empresa?
10. Há uma gestão do capital de giro na empresa que permite evidenciar o valor das contas a pagar e das contas a receber para os próximos 6 meses?

##### **CONTROLE FINANCEIRO**

11. Na gestão de controle da empresa há a utilização da ferramenta de fluxo de caixa?
12. Atualmente você sabe/calcula os custos da empresa? Sabe diferenciar custos e despesas?
13. Atualmente a empresa utiliza algum software e como funciona?
14. A empresa possui controle da inadimplência?